



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Facultat de Dret
Facultad de Derecho

FACULTAD DE DERECHO

**PROGRAMA DE ESTUDIOS SIMULTÁNEOS:
GRADOS DERECHO - CRIMINOLOGÍA**

TRABAJO FIN DE GRADO DE CRIMINOLOGÍA

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

TÍTULO:

**LA RESILIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES CRIMINALES Y
GANGS: UNA APROXIMACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
PSICO-CRIMINOLÓGICA.**

AUTOR:

RUBÉN JOSÉ ANTÓN MARTÍNEZ

TUTOR ACADÉMICO:

DR. D. CARMELO HERNÁNDEZ RAMOS

RESUMEN

Los motivos de la resistencia de las organizaciones criminales y *gangs* pueden ser apreciados desde diferentes posiciones y diferentes ámbitos jurídico-criminológicos. En este trabajo, se analiza desde una perspectiva psico-criminológica cómo pueden resistir y adaptarse las organizaciones criminales y *gangs* a las circunstancias del momento, sobreponiéndose a las actuaciones de los cuerpos de policía y del resto de organizaciones criminales y *gangs*, y mutar si es necesario.

El objetivo de este trabajo es descubrir las causas de este fenómeno, que están intrínsecamente relacionadas con los factores de resiliencia o características resilientes de la organización criminal o *gang*. Para ello, se analizan 14 documentos (artículos científicos y tesis doctorales, principalmente) sobre la resiliencia aisladamente considerada, las organizaciones criminales y *gangs* y la resiliencia en las organizaciones criminales y *gangs*. En este sentido, es necesario partir del concepto de resiliencia, explicar la resiliencia comunitaria, para posteriormente entender, como una especialidad de esta última, la resiliencia de las organizaciones criminales y *gangs*. Se hace, además, una referencia al concepto, estructura y tipología de delitos de las organizaciones criminales con el fin de comprender mejor el tema revisado.

Palabras clave: resiliencia, organizaciones criminales, redes criminales, *gangs*, resiliencia comunitaria.

ABSTRACT

The reasons for the resistance of criminal organizations and gangs can be appreciated from different positions and different legal-criminological areas. In this work, it is analyzed from a psycho-criminological perspective how can resist and adapt criminal organizations and gangs to the circumstances of the moment, overcome the activities of the police forces and the rest of criminal organizations and gangs, and mutate if is necessary.

The objective of this paper is to discover the causes of this phenomenon, which are intrinsically related to the factors of resilience or characteristics of the criminal organization or gang. To do this, 14 documents are analyzed (scientific articles and doctoral theses, mainly) on resilience in general, criminal organizations and gangs, and resilience in criminal organizations and gangs. In this sense, it is necessary to start from the concept of resilience, to explain community resilience, to understand later, as the specialty of this, the resilience of criminal organizations and gangs. There is also a reference to the concept, structure and typology of the criminal organizations' crimes in order to better understand the revised topic.

Keywords: resilience, criminal organizations, criminal networks, gangs, community resilience.

ÍNDICE

1. Introducción	pág. 5
2. Marco teórico	pág. 6
3. Objetivos	pág. 7
4. Metodología	pág. 8
5. La resiliencia	pág. 9
5.1. La resiliencia en la ciencia psicológica	pág. 10
5.2. La resiliencia comunitaria	pág. 12
6. Organizaciones criminales, <i>gangs</i> y redes criminales.....	pág. 13
6.1. Conceptos y notas características	pág. 13
6.2. Estructura de las organizaciones criminales y tipos de redes	pág. 15
6.3. Tipología de las principales actividades delictivas	pág. 18
7. La resiliencia de las organizaciones criminales	pág. 19
7.1. Cuestiones generales	pág. 19
7.2. Niveles de resiliencia de las organizaciones criminales	pág. 20
7.3. Factores de resiliencia de las organizaciones criminales	pág. 21
7.4. Factores de la Arellano-Felix Organization y modelo de Weick	pág. 24
7.5. Factores "espirituales" de la resiliencia	pág. 25
8. La resiliencia de los <i>gangs</i>	pág. 28
8.1. Factores ambientales de su resiliencia	pág. 28
8.2. Características propias de los <i>gangs</i> que favorecen su resiliencia	pág. 30
9. Conclusiones	pág. 32
10. Bibliografía	pág. 37

1. Introducción

La delincuencia organizada, en nuestros tiempos, goza de implantación en el tejido subcutáneo de prácticamente cualquier estado. Los cuerpos y fuerzas de seguridad luchan diariamente por combatir esta lacra que, no obstante, según la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), en su informe de 2012, genera unos 870.000 millones de dólares al año, el equivalente a un 1,5% del PIB mundial (citado por Barras, 2014, p. 280); cifra que continúa figurando actualmente en la página web de la UNODC.

Las grandes organizaciones criminales cuentan con una estructura y unos medios que les permiten adaptarse a los avatares que puedan surgir en su relación con la sociedad, los clientes, la policía, y otras organizaciones rivales. Por ello, en esta revisión bibliográfica se va a tratar de encontrar una explicación a la supervivencia (y en muchos casos, crecimiento) de las organizaciones criminales y *gangs*, desde el prisma de la resiliencia. La relevancia de esta visión de su "resistencia" estriba en que puede ofrecernos una panorámica distinta sobre este fenómeno y son datos a tener muy en cuenta en aras a poder combatir la delincuencia organizada.

En definitiva, en este trabajo se va a tratar de ofrecer una visión lo más clara posible de por qué "las organizaciones criminales más conocidas son muy resistentes a las interrupciones de la ley y las organizaciones criminales rivales" (Vegvari, 2017, p. 1).

Para poder entender cómo funciona el fenómeno de la resiliencia en las organizaciones criminales, previamente es necesario explicar los aspectos más destacables de la resiliencia en la ciencia psicológica, y su vertiente llamada resiliencia comunitaria, además de explicar los aspectos básicos de las organizaciones criminales, tales como su estructura, y principales actividades delictivas, sin olvidar el contexto en el que se desarrolla la referida delincuencia, ya que "la delincuencia no se da en abstracto, sino que se materializa en un contexto espacio-temporal concreto" (Sansó-Rubert, 2016, p.182). Posteriormente, pasaré a revisar los motivos de la resiliencia de las organizaciones criminales y *gangs*, y con ello, las características de las mismas que les hacen más resistentes en el tiempo. Para ello, y con el fin de comprender mejor este trabajo, es necesario concebir las organizaciones criminales como un organismo vivo, diferente a la suma de sus miembros (pero intrínsecamente relacionado con estos) y con capacidad de adaptación a las circunstancias del momento.

2. Marco teórico

Antes de comenzar a abordar la temática propia del trabajo, es conveniente definir conceptos clave que van a ser tratados posteriormente. En este sentido y siguiendo el orden de exposición en el texto, voy a comenzar explicando los conceptos significativos de la resiliencia, en primer lugar, para después definir los conceptos de organización criminal, grupo criminal y *gang*.

Es difícil establecer un concepto único de resiliencia. Según la RAE, la resiliencia es la "capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos" o bien la "capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido" (Real Academia Española [RAE], 2018; citado en Granados-Ospina, Alvarado-Salgado, Carmona-Parra, 2017, p.51). Se puede decir que la resiliencia, en psicología, se vería definida por la primera acepción, mientras que la resiliencia en las organizaciones criminales es una combinación de la resiliencia de sus miembros (primera acepción) junto con la resiliencia propia de la organización (o sistema, término empleado por la RAE), definida en su segunda acepción. No obstante, estas definiciones no dan cuenta de la complejidad y dinamismo del término (Granados-Ospina, et. al., 2017, p.51).

Una definición con más matices la ofrecen Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael, Manciaux y Balegno, (2004, p. 12), de la siguiente forma: "en las ciencias humanas y particularmente en la psicología se utilizó este término para dar cuenta de la capacidad humana que permite a las personas, a pesar de atravesar situaciones adversas, dolorosas o difíciles, que puedan salir de ellas no solamente a salvo, sino aún enriquecidas por la experiencia" (citado en Granados-Ospina et al., 2017, p. 52).

Por otro lado, la resiliencia comunitaria puede ser definida según Suárez (2005, p. 41) como "las condiciones colectivas de los grupos humanos o sociedades para enfrentar las adversidades y buscar en conjunto, el logro de su bienestar. Para la comunidad una tragedia puede significar el desafío para movilizar las capacidades solidarias de la población y emprender procesos de renovación, de reconstrucción social" (citado en

García-Vesga, Domínguez-de la Ossa, 2013, p.75). Más adelante veremos la relación que ello tiene con la resiliencia de las organizaciones criminales.

Entrando en el concepto de organización criminal, es necesario decir que tampoco hay un concepto unívoco de este término, al igual que sucede con la resiliencia, sino que cada autor aporta ciertos matices al mismo. Al margen de que en el apartado relativo al "concepto y notas características" de las organizaciones criminales se explique en mayor profundidad, basta reproducir aquí la definición general ofrecida por nuestro Código Penal, donde en su última redacción del artículo 570 bis explica que "a los efectos de este Código se entiende por organización criminal la agrupación formada por más de dos personas con carácter estable o por tiempo indefinido, que de manera concertada y coordinada se repartan diversas tareas o funciones con el fin de cometer delitos" (LO 10/1995, de 23 de noviembre) , a lo que la ONU añade que el fin último es obtener, directa o indirectamente, un beneficio económico u otro tipo de beneficio material (citado en Barras, 2014, p.282).

El Código Penal diferencia las organizaciones criminales de los grupos criminales, definidos en el artículo 570 ter, según el cual "se entiende por grupo criminal la unión de más de dos personas que, sin reunir alguna o algunas de las características de la organización criminal definida en el artículo anterior, tenga por objeto la perpetración concertada de delitos" (LO 10/1995, de 23 de noviembre).

Los *gangs* entrarían en el concepto de grupo criminal ofrecido por el Código Penal, ya que son grupos (pandillas) que operan principalmente en las calles (Ayling, 2009). Su organización y jerarquía no suele estar muy bien estructurada (Klein y Maxson, 2006; citado por Ayling, 2009), y es poco estable tanto en sus integrantes, entrando y saliendo estos fácilmente como en la vida de la propia pandilla, que no suele durar gran cantidad de años (Reiss, 1988; citado por Ayling, 2009). Me referiré en lo que resta de trabajo a los *gangs* (en inglés) ya que la traducción a "pandillas" o "grupos criminales" no es exacta.

3. Objetivos

El objetivo principal de esta revisión bibliográfica consiste en explicar los diversos factores que inciden en la resiliencia de las organizaciones criminales, presentando los

que hasta la fecha se han descrito. Se trata de contestar a la pregunta de por qué las organizaciones criminales y *gangs* tienen la capacidad de resistir las actuaciones de las fuerzas de seguridad de los estados y de otras organizaciones criminales, reorganizarse y mutar si es necesario, todo ello sin pérdidas significativas para la organización. Con ese objetivo se pretende reunir en este trabajo los factores encontrados en las investigaciones más destacadas en la materia.

Un objetivo derivado del anterior es ayudar a entender el funcionamiento de una organización criminal (para lo que se explicará la estructura y principales actividades delictivas de las mismas) y el concepto de resiliencia. Pese a ello, las explicaciones sobre las organizaciones criminales y la resiliencia en la ciencia psicológica no tienen como objetivo profundizar sobre esos temas, sino simplemente establecer una base sobre la que asentarse y construir los conocimientos relacionados con el objetivo principal.

4. Metodología

El método llevado a cabo para la consecución del objetivo del trabajo ha sido la revisión bibliográfica, mediante la consulta a las bases de datos ProQuest, Web of Science y Ebsco Host. Utilizando las palabras clave "resiliencia, organizaciones criminales, redes criminales, gangs y resiliencia comunitaria" se llevó a cabo la búsqueda por la que se han analizado 14 documentos (artículos científicos y tesis doctorales, principalmente) sobre resiliencia (en la psicología y la resiliencia comunitaria), organizaciones criminales y *gangs*, la resiliencia de las organizaciones criminales, y por último, la resiliencia de los *gangs*.

Los artículos y tesis referidos a la resiliencia de las organizaciones criminales y *gangs*, el centro de la presente revisión, son principalmente cinco, ya que es un campo de estudio novedoso, si bien tres de esos cinco documentos son tesis extensas sobre la materia. Del resto de artículos, cinco de ellos tratan la resiliencia y cuatro las organizaciones criminales. Del total de artículos científicos y tesis analizados, se ha establecido como criterio de selección el idioma español (7 artículos) o inglés (7 artículos).

Por otro lado, un artículo en especial fue solicitado y enviado mediante Préstamo Interbibliotecario, que la Universidad de Alicante mantiene con otras Universidades (debido a la importancia del artículo en la materia central de este trabajo), al no encontrarse el texto íntegro en ninguna de las bases de datos de ProQuest, Web of Science ni Ebsco Host.

La revisión bibliográfica en las tres bases de datos y mediante el Préstamo Interbibliotecario y el posterior análisis se realizó entre diciembre de 2018 y abril de 2019. Al ser una revisión bibliográfica, este trabajo de síntesis es perfectamente reproducible. Asimismo, para conseguir el objetivo principal de este trabajo, es sumamente recomendable actualizar en el futuro el contenido de los factores y las razones de la resiliencia de las organizaciones criminales y *gangs* aquí descritos.

5. La Resiliencia

La resiliencia es la capacidad de un organismo o sistema de adaptarse a las circunstancias adversas, absorber la alteración, sobreponerse, reorganizarse, y seguir funcionando, saliendo enriquecido de esa experiencia (Walker, 2013; RAE 2018, Cyrulnik et al., 2004, citados en Granados-Ospina et al., 2017). El organismo no es necesario que esté vivo (como bien explica la RAE en su segunda acepción), al menos, en un sentido literal; perfectamente puede ser una comunidad o una organización. Como veremos, las organizaciones criminales también poseen esa cualidad en mayor o menor medida. En todo caso, "la resiliencia es fruto de la interacción entre el individuo y el entorno" (Carretero, 2010, p.4).

Hay que tener en cuenta que "la resiliencia en sí no es ni buena ni mala" (Walker, 2013, p.1). El autor hace referencia a que los regímenes dictatoriales pueden ser muy resilientes, algo que igualmente se puede decir de las organizaciones criminales. Además, Walker explica que, al contrario de lo que puede pensarse, resiliencia no es "resistencia al cambio", ya que "impedir el cambio y la alteración de un sistema reduce su resiliencia" (Walker, 2013, p.1). La clave está en "a pesar de atravesar situaciones adversas, dolorosas o difíciles, poder salir de ellas no solamente a salvo, sino aún enriquecidas por la experiencia" (Cyrulnik, et al., citado en Granados-Ospina et al., 2017, p. 52).

En este sentido, para que un organismo sea resiliente, es necesario que se muestre proclive a un cambio para poder mantener la normalidad (Walker, 2013). Por ello, si las organizaciones criminales tuvieran como premisa el "no cambio", probablemente se verían abocadas a su extinción (Chabot, 2008, citado en Jones, 2011).

5.1. La resiliencia en la ciencia psicológica.

En la ciencia psicológica existen factores que inciden sobre la probabilidad de resiliencia de un sujeto. Estos factores pueden clasificarse en personales y ambientales (Carretero, 2010).

En cuanto a los primeros, Rutter (1985, 1987), Werner y Smith (1982), Werner (1989) y Garmezy (1991), distinguieron como factores que hacen más posible la resiliencia en personas la visión más positiva de su entorno, la autonomía, las capacidades de resolución de conflictos y la "perspectiva proactiva" (Citado en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p.70).

Por otro lado, según Coutu (2002), las cualidades más importantes son "comprensión y aceptación de la realidad, una profunda creencia de que la vida tiene sentido, y habilidad para ingeniar alternativas a la solución" (Citado en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p.70).

También se han descrito otros factores (Luthar 2006; Luthar et al. 2000; Masten, 2001; Rutter, 2000), como por ejemplo "buena inteligencia, tener control sobre lo que ocurre, [...] búsqueda de apoyo social, [...] afrontamiento adecuado de los problemas", entre otros (Citado en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p.70).

Es importante destacar que existe similitud entre factores de resiliencia individual y organizacional, al margen de las especialidades de cada tipo, como tendremos ocasión de comprobar.

Anna Masten, por su parte, desarrolló una lista con los principales factores predictores de resiliencia. Dentro de los personales menciona "habilidades cognitivas, de atención y resolución de problemas, reguladores efectivos de emociones y atención, autoestima y autoeficacia, esperanza, afiliaciones religiosas y aptitudes valoradas por la sociedad". Como variables ambientales cita "uno o más padres efectivos, cuidados de otros adultos,

amistades adaptadas, ventajas socioeconómicas, escolarización efectiva, y comunidad o contexto favorecedores" (citado en Carretero, 2010, p. 7). La resiliencia, en este sentido, es una interacción entre los diversos factores, sin que ninguno de ellos sea determinante de la presencia o ausencia de resiliencia (Carretero, 2010).

A su vez, Carretero hace referencia que la resiliencia se muestra en los procesos de la vida ordinaria, sin ser necesario sucesos extraordinarios para advertir la ausencia o presencia de resiliencia (Carretero, 2010). Esto también puede extrapolarse a las organizaciones criminales, ya que en gran medida es en el día a día de la organización cuando se muestra la resiliencia de la misma (Chabot, 2008), independientemente de que en los momentos "críticos" o "clave" de la organización sea cuando se percibe de forma más evidente.

No obstante, para González, García y Garay (2009), es en los momentos "críticos" en los que se muestra verdaderamente la resiliencia de una persona. Estos autores enlazan la resiliencia (entre otros factores) con el concepto de identidad, entendido como "un constructo del sujeto que conecta, procesa y transforma el adentro y el afuera del mismo, además de modificar e incluso producir su realidad" (González, et al., 2009, p.4). Los autores, desde esta perspectiva, comentan la postura de los enfoques cognitivo-conductual, cognoscitivista, sistémico y psicoanalítico.

Para el enfoque sistémico, el centro de su explicación se basa en sobreponerse, "lo cual implica cambiar el escenario" (González, et al., 2009, p.8). En cambio, para el psicoanalítico, los elementos esenciales se basan en el "Yo", el lenguaje, y las figuras parentales (González, et al. 2009). El enfoque cognitivo-conductual se basaba en sus inicios en la relación causa-efecto entre los sucesos y la respuesta de la persona. Los teóricos cognoscitivistas posteriormente añadieron fases a la respuesta del individuo, no entendiendo que simplemente se basaba en un estímulo-respuesta, sino que se producían "muchos procesos internos". En este sentido, González et al. (2009) se refiere a que, según la perspectiva cognoscitivista, "la percepción, inteligencia, motivación, atención, pensamiento y memoria desempeñan un papel primario en la adaptación del organismo a su ambiente" (González, et al., 2009, p.5). Aquí, también podría establecerse una similitud con las organizaciones criminales, ya que varios de esos factores influyen en la resiliencia de las mismas (Ayling, 2009; Horne, 2007, citado por Chabot, 2008).

5.2. La resiliencia comunitaria

Según la directora del Centro de Estudios y Atención al Niño y la Mujer (CEANIM) de Chile, María Angélica Kotliarenco (2014, p.163), "podemos definir la resiliencia como un proceso dinámico, de origen interactivo y sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas, gracias a la defensa que le brindan los mecanismos protectores, sean estos individuales, familiares, comunitarios y/o culturales" (citado en Granados-Ospina, Alvarado-Salgado, Carmona-Parra, 2017, p. 60).

Podemos comprobar que, en la definición de resiliencia, al margen de que cada autor pueda modificarla ligeramente, es posible establecer una dimensión comunitaria. Incluso en el artículo de González, García y Ferrer (2009), que he comentado anteriormente, es posible advertir esta dimensión comunitaria cuando mencionan el hecho de que es en las primeras etapas de la vida cuando se van conformando los mecanismos de adaptación, ya que estos mecanismos se dan en la interacción del niño con la sociedad (González, et al., 2009), pudiendo entender como sociedad los mecanismos "familiares, comunitarios y/o culturales" a los que hace referencia Kotliarenco (2014, p. 163, citado en Granados-Ospina, et al., 2017, p.60).

Adentrándonos en el concepto de resiliencia comunitaria, Suárez (2005, p.21) la define como "las condiciones colectivas de los grupos humanos o sociedades para enfrentar las adversidades y buscar en su conjunto el logro de su bienestar. Para la comunidad una tragedia puede significar el desafío de movilizar las capacidades solidarias de la población y emprender procesos de renovación, de reconstrucción social" (citado en García-Vesga, Domínguez-de la Ossa, 2013, p. 75).

La resiliencia comunitaria y la individual son dos planos sobre el que medir o analizar la resiliencia de un individuo globalmente considerada. Ambas interactúan entre sí, ya que como bien explica Silva (2009), "la resiliencia no depende solamente del individuo, sino también de las características específicas de la familia y el grupo, que tienen evidentemente una repercusión sobre el individuo" (citado en García-Vesga, et al. 2013, p. 75).

Por otro lado, Chabot (2008) incluye la resiliencia de las organizaciones criminales dentro de la resiliencia comunitaria, por lo que se concluye que la resiliencia de las

organizaciones criminales es una especificación de la resiliencia comunitaria, ya que son "grupos humanos" en la definición ofrecida por Suárez (2005, p.21), al margen de que puedan tener factores específicos de resiliencia y que se explicarán en el epígrafe de "la resiliencia de las organizaciones criminales".

6. Organizaciones criminales, *gangs* y redes criminales

6.1. Conceptos y notas características

A la hora de abordar el fenómeno de la delincuencia organizada, es importante conocer ciertos conceptos que nos van a ayudar a comprender mejor el tema a tratar. En este sentido, es conveniente diferenciar los conceptos de organización criminal, red criminal, *gang*, y *mafia syndicate*.

La red (*network*) se entiende como el espacio entre el mercado y la jerarquía (Thompson 2003; Arquilla and Ronfeldt 2001; Arquilla and Ronfeldt 1996; Arquilla et al. 1997; citados en Jones, 2011). Es necesario entenderlo como un continuo: a un lado del polo, el mercado perfecto; al otro, la jerarquía absoluta. Las redes se mueven en ese espacio medio (Thompson 2003; Arquilla and Ronfeldt 1996; Wasserman and Faust 1994; Scott 2000; citados en Jones, 2011).

Otros autores disienten de esta definición, como Page y Podolny (1998). Para ellos, las redes son "un conjunto de actores que persigue relaciones de intercambio repetidas y duraderas entre sí, y al mismo tiempo, carecen de una autoridad legítima para arbitrar y resolver las controversias que puedan surgir durante el intercambio" (Podolny, 1998; citado en Jones, 2011, p.35).

Las organizaciones criminales, por su lado, pueden entenderse tal y como las define el Código Penal (definido en el apartado "Marco teórico"). No obstante, diversos autores ofrecen su propia definición de organización criminal.

En este sentido, para Karl Weick las organizaciones criminales son grupos de personas que intentan "dar sentido" al mundo que les rodea. Para ello, deben mejorar la adaptabilidad al entorno y poder establecer una jerarquía modulable a las necesidades (citado en Jones, 2011, p.36).

Para diferenciar y entender la diferencia entre organizaciones criminales y redes, Jones (2011) explica que, a su modo de ver, las organizaciones son "nodos" dentro de redes más amplias. Las organizaciones son grupos más jerarquizados y centralizados, mientras que las redes son más descentralizadas e incluye las relaciones entre diversas organizaciones criminales (Informe de servicios de investigación del Congreso de EEUU; citado en Jones, 2011).

Phil William, por su parte, considera que no se debe hacer esa distinción entre redes y organizaciones, ya que las redes pueden estar también jerarquizadas. Además, se pueden dar también "híbridos" entre redes y organizaciones criminales y "redes de redes", conformando redes más amplias (Arquilla y Ronfeldt, 2001, citado en Jones, 2011).

De lo expuesto se desprende que es necesario analizar la estructura de las organizaciones criminal y las redes (apartado siguiente), y los tipos que existen, para comprender realmente el fenómeno.

Además, es necesario hacer mención a los *gangs* (pandillas/grupos) y los *mafia syndicates* (clanes, familias o grupos). Los gangs, como comento en el apartado "Marco teórico", son grupos (pandillas) que operan principalmente en las calles (Ayling, 2009). Su organización y jerarquía no suele estar muy bien estructurada (Klein y Maxson, 2006, citado en Ayling, 2009), es poco estable en sus integrantes, entrando y saliendo estos fácilmente, y no suele durar gran cantidad de años (Reiss, 1988, citado en Ayling, 2009). En la mayoría de los casos no llega a ser un grupo criminal importante, no obstante, existen casos en los que sí es así (Hagedorn, 2008, citado en Ayling, 2009), y por ello existen "supergangs" de Norte y Centroamérica que han establecido un modelo de institucionalización para el resto de pandillas que tengan expectativas de crecer (Hazlehurst, 2007, citado en Ayling, 2009).

Por otro lado, en lo relativo a los *mafia syndicates*, es necesario aclarar que son clanes, familias o grupos que se insertan en organizaciones criminales más amplias (Agreste, Catanese, De-Meo, Ferrara y Fiumara, 2015). Los autores citados ponen como ejemplo la mafia siciliana Cosa Nostra, que actualmente se encuentra extendida por gran parte del mundo (Sonnino y Franchetti, 1877; Mastrobuoni y Patacchini, 2012; McGloin, 2005; citados en Agreste, et. al., 2015), ya que es una organización criminal que está conformada por pequeños *mafia syndicates* los cuales tienen el control de un específico territorio (Agreste, et. al., 2015). Al igual que con los *gangs*, he de matizar que cuando

hago referencia al concepto *mafia syndicates* lo menciono en inglés, ya que no hay una expresión en español que refleje exactamente el término.

6.2. Estructura de las organizaciones criminales y tipos de redes

Para poder entender la resiliencia de las organizaciones criminales y *gangs* que se expondrá posteriormente, es interesante el análisis de la estructura de la organización y las redes que efectúa Jones (2011). Según este autor, la estructura de las organizaciones criminales puede dividirse entre: estructura interna; estructura doméstica, en su relación con el estado; y estructura de la organización en relación con la globalización, que permite su éxito a gran escala (Jones, 2011).

La estructura interna está relacionada con la distinción entre organizaciones criminales y redes efectuada anteriormente. En este sentido, voy a explicar los principales modelos de estructura interna de una organización criminal según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (2002; citado en Jones, 2011, y en Umbría-Acosta, 2018).

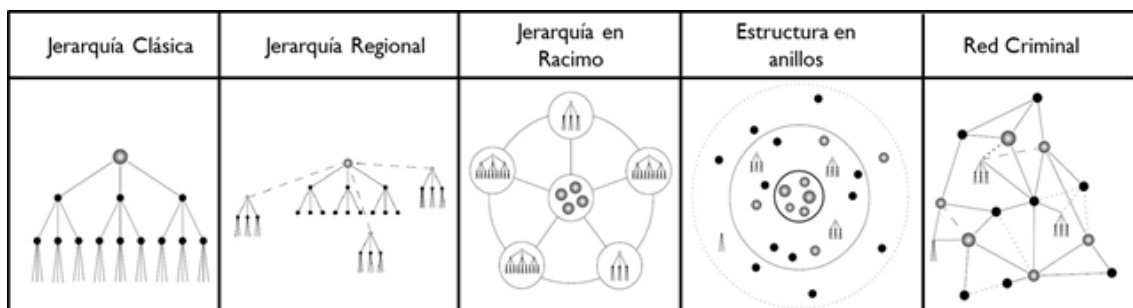


Figura 1. Tipos de estructura interna de las organizaciones criminales. Extraída de: Umbría-Acosta, L. A. (2018). *Un preámbulo de política criminal frente a la delincuencia organizada* (artículo científico), 60 (3), 245. Recuperado de: www.scielo.org.co/pdf/crim/v60n3/1794-3108-crim-60-03-00235.pdf

- La jerarquía estándar o clásica (*standard hierarchy*) es la típica de las organizaciones criminales tradicionales. En ella, existe un único líder, una jerarquía claramente definida, fuertes sistemas de disciplina interna, la organización es conocida por un específico nombre, suele tener una fuerte identidad social o étnica, la violencia es algo habitual en sus actividades y suelen

tener una gran influencia o control sobre su territorio (United Nations Office on Drugs and Crime, 2002, p.34).

- En la jerarquía regional (*regional hierarchy*), también existe un único líder, pero a diferencia del anterior, aquí se aprecia un mayor grado de autonomía a nivel regional, ya que su distribución implica múltiples actividades en distintos lugares. Al igual que el anterior, existe habitualmente una gran identidad social o étnica y la violencia es algo habitual en sus actividades (United Nations Office on Drugs and Crime, 2002, p.35).
- En la jerarquía agrupada o "en racimo" (Umbría-Acosta, 2018, p.245) (*clustered hierarchy*) existen varios grupos criminales, que gozan de cierta autonomía para gobernarse. No obstante, el clúster tiene una identidad más fuerte que sus grupos aisladamente considerados. No es una estructura muy habitual. (United Nations Office on Drugs and Crime, 2002, p.37).
- El grupo central o "estructura en anillos" (Umbría-Acosta, 2018, p.245) (*core group*) es un grupo en el cual el núcleo central es pequeño, conformado por un número limitado de personas, alrededor del cual existen un gran número de miembros asociados. No suele tener identidad social o étnica. Está bien organizado y no es habitual que se conozca por un nombre específico (United Nations Office on Drugs and Crime, 2002, p.39).
- En la red criminal (*criminal network*) la importancia la tienen ciertos individuos clave en la red. En muchas ocasiones, no todos los miembros de la red se conocen, sino que están conectados a través de otro/s individuo/s. No se suele conocer la red por un nombre y las lealtades son esenciales para el buen funcionamiento. Cuando un miembro clave abandona la red, en muchas ocasiones esta tiene que adaptarse (United Nations Office on Drugs and Crime, 2002, p.41).

Por otro lado, según Arquilla y Ronfeldt (2001, citado en Jones, 2011), existen 3 tipos de redes, ejemplificadas en este gráfico:

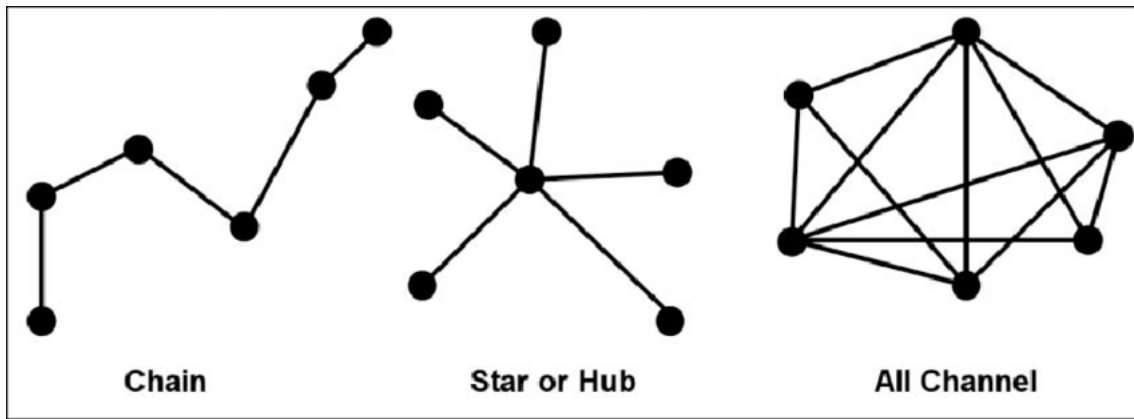


Figura 2. Tres tipos de redes. Extraída de Yuan, M., Stewart, K. (2008). *Computation and Visualization for Understanding Dynamics in Geographic Domains: A Research Agenda* (artículo científico). DOI: 10.1201/9781420060331

La red en la que todos los miembros están conectados (*all channel network*) no es conveniente en redes ilícitas, ya que si el estado descubre a un participante es fácil que descubran al resto y caiga la red. Lo más habitual es que la red comience siendo plana (*chain network*) y con el tiempo el foco recaiga sobre uno de los miembros que destaque sobre los otros (*star or hub network*), otorgando protección y buen funcionamiento a la red (Arquilla y Rondfelt, 2001; citado en Jones, 2011).

En otro orden de cosas, la estructura doméstica, para Jones (2011), hace referencia a la relación de la organización criminal con el estado. En este sentido, diversos autores (Schendel y Abraham, 2005; Nagl, 2002; Downie, 1998; Buscaglia, Ratliff, y Gonzalez-Ruiz, 2005; entre otros) han escrito sobre el beneficio que obtienen los estados que albergan en su territorio a organizaciones criminales. Chestnut (2007, 2005) pone como ejemplo el caso de Corea del Norte, cuando contrató a la Tríada para llevar a cabo actividades como falsificación de dólares, y cultivo y tráfico de drogas. Para el autor, el hecho de que Corea del Norte se involucrara en actividades de este tipo hizo que sobreviviera el régimen (citado en Jones, 2011).

Por otro lado, Buscaglia, Ratliff, y Gonzalez-Ruiz (2005; citado en Jones, 2011), han establecido cinco supuestos en escalera en los que el estado puede verse relacionado con las organizaciones criminales. Se habla de actos esporádicos de soborno a funcionarios públicos; corrupción frecuente de funcionarios; corrupción en el sistema de justicia para obtener tratos de favor; el cuarto nivel se refiere a la corrupción de los jefes de agencias públicas relacionadas con el mundo de las drogas; el quinto y último escalón se refiere a

la posibilidad de que la corrupción llegue a tal nivel que organizaciones criminales participen en la vida política y en la creación o veto de leyes.

La estructura global, por último, hace referencia al efecto que puede tener la globalización en las organizaciones criminales, ya que ofrece más posibilidades a estas de cara a una mayor expansión (Jones, 2011).

Estructura interna de los *mafia syndicates* y *gangs*

La estructura interna de los *mafia syndicates* está basada en una fuerte jerarquía (Mastrobuoni y Patacchini, 2012; citados por Agreste, et. al., 2015). En este sentido, existe un jefe, uno o varios subjefes y varios tenientes, además de un equipo de soldados que ejecutan el hecho que le ordena el jefe (Agreste, et. al., 2015).

Por último, la estructura interna de los *gangs*, como he comentado, no es rígida, sino que son redes de amistad cambiantes, desordenadas y efímeras (Reiss, 1988; Robert Ralphs, citado por Davies, 2008; citados por Ayling, 2009).

6.3. Tipología de las principales actividades delictivas

En este apartado, voy a hacer una breve explicación de las principales actividades delictivas de las organizaciones criminales. Según Marvelli (2013), estas pueden sintetizarse en las siguientes: tráfico de drogas, contrabando, tráfico de humanos, blanqueo de capitales, fraude y cibercrimen.

Tráfico de drogas: las organizaciones criminales que se dedican principalmente al tráfico de drogas pueden hacer varios roles en el proceso de fabricación y distribución de la droga. No obstante, en EEUU lo habitual es que la distribución la lleve a cabo una organización distinta a la que lo fabrica. En este sentido, los distribuidores pueden adquirir el producto bien del fabricante, o bien de una tercera organización criminal (Marvelli, 2013).

Contrabando: dentro de este grupo, caben distintas modalidades de tráfico: animales exóticos, vehículos robados, armas, objetos falsificados, entre otros. Existe un amplio abanico de organizaciones y grupos criminales que llevan a cabo este tipo de prácticas (Marvelli, 2013).

Tráfico de humanos: se estima que aproximadamente existen 17.500 personas que son trasladadas ilícitamente hacia EEUU cada año. Principalmente, se trata de prostitución o tráfico de mano de obra. Existe poca evidencia de que las organizaciones criminales tradicionales estén involucradas. Por el contrario, se ha apuntado que pueden existir en este ámbito organizaciones pequeñas o familiares (Marvelli, 2013).

Blanqueo de capitales: el blanqueo de capitales es el proceso mediante el cual se trata de hacer que el dinero obtenido de actividades ilícitas parezca dinero obtenido de forma legal. Es una actividad complementaria al resto, ya que lo que trata precisamente es encubrir un delito previo. Se estima que trescientos mil millones de dólares se blanquean al año en EEUU, proviniendo en gran parte del tráfico de drogas (Marvelli, 2013).

Fraude sofisticado (*sophisticated fraud*): Se trata también de unas prácticas complementarias, ya que de lo que se trata es de utilizar internet o el correo postal para facilitar la actividad criminal. Por ejemplo, enviando a través de compañías de mensajería boletos de lotería para estafar a los ciudadanos/clientes (Marvelli, 2013).

Cibercrimen: muy relacionado con el fraude sofisticado. Desde que existe internet, esta clase de delitos han ido aumentando exponencialmente. En este sentido, la red ha otorgado anonimato y ha facilitado la comisión de delitos a organizaciones criminales que anteriormente se dedicaban a realizar otra clase de delitos. Son destacables en este ámbito el tráfico de pornografía infantil, el espionaje y el fraude financiero (Marvelli, 2013).

7. La resiliencia de las organizaciones criminales

7.1. Cuestiones generales

Las organizaciones criminales se mueven en un espacio dinámico (Ayling, 2009), en el que compiten diariamente contra otras organizaciones y las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado. Por ello, estamos acostumbrados a escuchar cada cierto tiempo en las noticias el desmantelamiento de una red u organización criminal o la detención de uno de sus principales miembros. Ahora bien, ¿cuánto tiempo ha durado la red sin ser

desmantelada?, ¿va a va a finalizar sus actividades o va a seguir operando la red sin uno de sus principales miembros? ¿va a necesitar remodelarse o cambiar sus actividades?

Como se comentó al inicio del trabajo, el objetivo principal del mismo es explicar los diversos factores que inciden en la resiliencia de las organizaciones criminales y *gangs*. Se trata de contestar las preguntas precedentes y responder por qué las organizaciones criminales y *gangs* tienen la capacidad de resistir las actuaciones de las fuerzas de seguridad de los estados y de otras organizaciones criminales, reorganizarse y mutar si es necesario, todo ello sin pérdidas significativas para la organización. Con ese objetivo se pretende reunir en este trabajo los factores encontrados en las investigaciones más destacadas en la materia.

7.2. Niveles de resiliencia de las organizaciones criminales

Según Chabot (2008) existen 4 niveles de resiliencia en las organizaciones criminales: sobrevivir intacto ("*survive intact*"), reestructurarse ("*restructure*"), fragmentarse ("*fragmentation*"), y disolverse ("*dissolution*") (citado en Jones, 2011).

- Sobrevivir intacto: el máximo nivel de resiliencia que puede tener una organización. Después de un evento disruptivo la organización puede salir adelante sin necesidad de reestructurarse, simplemente haciendo uso de los mecanismos de supervivencia a los que me referiré posteriormente. Como no necesita reestructurarse, no tienen gran cantidad de mecanismos para prevenir o anticipar el evento disruptivo (Rothstein, 2006; Chabot, 2008; citados en Jones, 2011).
- Reestructurarse: el segundo nivel de resiliencia en una organización criminal. Aquí sí que gozan de mecanismos para poder prevenir el hecho disruptivo, ya que no tienen la capacidad para, en el caso de darse, poder mantener la organización con el mismo funcionamiento. La capacidad de reestructuración viene precedida del hecho (por ejemplo, la muerte o detención de una de las figuras clave en la organización), y se desarrolla con el fin de que no vuelva a ocurrir (Arquilla y Ronfeldt, 2001; Chabot, 2008; citados en Jones, 2011).
- Fragmentarse: ante un hecho de las citadas características (muerte o detención de un líder), es posible que, si no se tiene la resiliencia requerida para poder

"sobrevivir intacto" o "reestructurarse", la organización opte por la fragmentación para evitar el cuarto nivel (y más bajo) de resiliencia (la disolución). Dentro de la fragmentación, es habitual que se realice por especialización (por ejemplo, en tráfico de drogas, los productores se separan de los vendedores) y que exista un conflicto interno para ver quién mantiene el control de la organización (Skaperdas, 2001; Privette, 2006; Sabet, 2011; Bowden, 2001; Chabot, 2008; citado en Jones, 2011).

- Disolverse: el nivel más bajo de resiliencia. Sucede habitualmente cuando el estado desarticula la organización criminal, deteniendo a sus principales miembros. No han tenido las capacidades para preverlo y evitarlo, y una vez ocurrido no pueden sostener la organización (Privette, 2006; Chabot, 2008, citados en Jones, 2011).

7.3. Factores de resiliencia de las organizaciones criminales

Como he comentado, las organizaciones criminales se mueven y compiten diariamente en un espacio dinámico (Ayling, 2009) tanto con otras organizaciones criminales como con las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado. En este sentido, existen ciertas características que son comunes a la mayoría de las organizaciones resilientes. Según Ayling (2009 p.185), estas son:

1. Planificación estratégica (Dervitsiotis, 2003; Seville, 2006).
2. Buena comunicación dentro de la organización (Horne, 1997; Horne y Orr, 1998; Oldfield, 2008; Seville, 2006).
3. Capacidad de aprendizaje organizacional efectivo (Zollo y Winter, 2002).
4. Líderes inspiradores e intelectualmente estimulantes (Harland, Harrison, Jones, Reiter-Palmon, 2005; Oldfield, 2008).
5. Estructuras que regulan sin restringir totalmente las libertades de sus miembros y permiten un poder distribuido (Cunha and Cunha, 2006).
6. Capacidad para actuar con los recursos disponibles cuando no son los óptimos (Coutu, 2002; Cunha and Cunha, 2006).

7. Una visión compartida de los fines de la organización, con un mismo conjunto de valores (Coutu, 2002; Horne, 1997; Seville, 2006).
8. Buena comunicación con los grupos de interés clave (Seville, 2006).
9. Un enfoque basado en capacidades (Oldfield, 2008).
10. Exceso de capacidad (Sheffi, 2005).

A su vez, Horne (2007), citado por Chabot (2008), establece que son características de las organizaciones resilientes:

1. Comunicación de objetivos, metas y procedimientos.
2. Coordinación en el cumplimiento de los objetivos, tanto grandes como pequeños.
3. Compromiso de todos los miembros de la organización de remar juntos en la misma dirección en momentos de incertidumbre organizacional, para el logro conjunto de la supervivencia de la organización.
4. Consideración por parte de los líderes de que los cambios, aun pequeños, y las sobrecargas afectan a la vida de las personas y de la organización.
5. Conexiones para la comunicación y la interacción dentro de la organización que sea lo suficientemente enfocada, funcional y lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades y condiciones que cambian rápidamente.
6. Perspectiva de la comunidad que está arraigada en áreas convergentes de interés propio por parte de los miembros de la organización con respecto a la capacitación/aprendizaje, la remuneración, los estándares laborales, la cultura y el entorno laboral, y la visión futura (Horne, 1997, p. 27).

Además, la *National Drug Threat Assessment* del departamento de Justicia de EEUU, en 2010, afirmó que las organizaciones criminales territoriales jerárquicas son, en general, menos resilientes que las que tienen conexiones planas, ya que aquellas mueven en mucha más medida todo el aparato estatal para combatirlas, con lo que están continuamente en peligro (citado en Jones, 2011).

Por otro lado, en la siguiente tabla se puede observar cómo existen factores de resiliencia individual comentados en el apartado "la resiliencia en la ciencia

psicológica" que, aun con matices, están íntimamente relacionados con algunos factores de resiliencia organizacional (relación izquierda-derecha en la tabla).

<u>Factores individuales</u>	<u>Factores organizacionales</u>
Capacidades de resolución de conflictos (Rutter 1985 y 1987, Werner y Smith, 1982, Werner, 1989, y Garmezy, 1991; citados en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013).	Conexiones para la comunicación y la interacción dentro de la organización que sea lo suficientemente enfocada, funcional y lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades y condiciones que cambian rápidamente (Horne 2007, citado en Chabot, 2008).
"Habilidad para ingeniarse alternativas a la solución" (Coutu, 2002, citado en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p.70).	Capacidad para actuar con los recursos disponibles cuando no son los óptimos (Coutu, 2002; Cunha and Cunha, 2006; citados en Ayling, 2009).
"Tener control sobre lo que ocurre" (Luthar 2006; Luthar et al. 2000; Masten, 2001; Rutter, 2000; citados en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p.70).	Planificación estratégica (Dervitsiotis, 2003; Seville, 2006).
"Búsqueda de apoyo social" (Luthar 2006; Luthar et al. 2000; Masten, 2001; Rutter, 2000; citados en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p.70).	Compromiso de todos los miembros de la organización de remar juntos en la misma dirección en momentos de incertidumbre organizacional, para el logro conjunto de la supervivencia de la organización (Horne 2007, citado en Chabot 2008).
Afrontamiento de problemas (Luthar 2006; Luthar et al. 2000; Masten, 2001; Rutter, 2000, citados en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013).	

Podemos comprobar cómo existe similitud entre factores de resiliencia individual y organizacional, por lo que se puede entender a la organización criminal como un ente distinto a la suma de sus miembros (la resiliencia es de la organización como un todo), pero que indirectamente la resiliencia de estos influye en la resiliencia de la organización, ya que si la gran parte de los miembros tienen, por ejemplo, "habilidad para ingeniarse alternativas a la solución" (Coutu, 2002, citado en García-Vesga y Domínguez de la Ossa, 2013, p. 70), es razonable pensar que la organización poseerá capacidad para actuar con los recursos disponibles cuando no son los óptimos (Coutu, 2002; Cunha and Cunha, 2006; citados en Ayling, 2009), aunque no siempre será así, ya que como he comentado, la organización es un ente distinto a la suma de sus miembros.

7.4. Factores de la Arellano-Felix Organization y modelo de Weick

Chabot (2008) analiza en su estudio *"An Historical Case Study of Organizational Resiliency within the Arellano-Felix Drug Trafficking Organization"* la resiliencia de la citada organización criminal, también conocida como Cártel de Tijuana.

Para ello, parte del modelo de Weick (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, y Obstfeld 1999; citados en Chabot, 2008), y añade dos factores más que influyen en la resiliencia de esta organización, ambos factores ambientales: una gran base de consumidores en los Estados Unidos y disminución del estado de derecho de la sociedad en México (Chabot, 2008; citado en Jones, 2011).

Los factores o características de la organización que hacen de la misma una organización más resiliente son (Chabot, 2008, p.199): visión para los negocios, adaptabilidad, confianza, compartimentación de la información (explicada en el apartado 7.3 de este trabajo), optimismo, alcance internacional, tecnología, lealtad, autosuficiencia, reputación, corrupción, reclutamiento, conciencia situacional y orientación de los objetivos.

Todo ello (las características resilientes de la organización) según Weick (1995) y Weick et.al. (1998), para poder hablar de una organización realmente resiliente, debe darse simultáneamente con el aprendizaje organizacional, la capacidad de dar sentido al mundo y a los acontecimientos por los que pase la organización y poseer una buena improvisación y atención ante los sucesos que ocurran. Es un círculo en el que todo se relaciona entre sí (citado en Chabot, 2008).

La improvisación en una organización resiliente, según Weick (2005) y Weick et. al. (1999), debe pasar por poseer preocupación ante el fracaso, resistencia a simplificar las interpretaciones, tener un compromiso con la fiabilidad, poseer sensibilidad ante las operaciones y actuar bajo las órdenes de tu superior jerárquico. No obstante, la falta de alguna de esas capacidades se puede contrarrestar con las características resilientes propias de cada organización. A su vez, todo ello contribuye a una mejor capacidad de atención plena, lo que provoca una mejora de la capacidad de dar sentido a los acontecimientos que vayan ocurriendo, lo que lleva a un mejor aprendizaje organizacional, y al final, a una mejor resiliencia (citados en Chabot, 2008).

7.5 Factores "espirituales" de la resiliencia

Es necesario en este punto hacer referencia al estudio de Vegvari (2017) en el que el autor nos presenta cuatro factores "espirituales" (en palabras del autor) que inciden en la resiliencia de las organizaciones criminales. Son la confianza, la neutralización espiritual, las arenas estratégicas y el uso logístico de las organizaciones religiosas. Su objetivo es comprobar en qué medida la espiritualidad influye en la resiliencia de las organizaciones criminales. En este sentido, según Vegvari (2017) estos cuatro factores pueden influir en la adaptabilidad, durabilidad y/o impenetrabilidad de la organización. El autor analiza estos cuatro factores para posteriormente observar en qué nivel se dan en cuatro organizaciones criminales: el Crimen Organizado Judío, Cosa Nostra, Vory v Zakone y La Familia Michoacana/Caballeros Templarios.

Vegvari (2017), como he comentado, parte del concepto de espiritualidad (*spirituality*). Para el autor este concepto tiene relación con la auto-identificación del individuo con el grupo. Es necesario recordar que González, García, Ferrer (2009) establecen un enlace entre el concepto de identidad y la resiliencia en la persona (artículo revisado en el apartado "la resiliencia en la ciencia psicológica"), por lo que se puede establecer que este aspecto (auto-identificación/espiritualidad-identidad) influye en la resiliencia tanto a nivel individual como a nivel de grupo. La espiritualidad, además, se concibe como algo individual, que puede o no tener relación con aspectos religiosos (Vegvari, 2017).

1º: Confianza (*Trust*)

La confianza es un aspecto relevante en multitud de ámbitos sociales, económicos, políticos o incluso criminales (Misztal, 1996; citado en Vegvari, 2017). En todos esos ámbitos facilita las relaciones interpersonales y ayuda a crear un clima de apoyo y soporte (Von Lampe y Johansen, 2004; citado en Vegvari, 2017). La confianza se puede establecer entre los criminales en diferentes circunstancias, como por ejemplo en lugares que frecuentan de forma habitual y donde se desarrollan sus relaciones, tales como un bar, restaurante, salas de billar, o en otros muchos lugares en los que pueden conocer a personas que se incorporen a la red u organización criminal (Felson 2006, citado por Vegvari, 2017).

Además de por relaciones interpersonales, la confianza puede establecerse: por las cualidades criminales del individuo del que se confía (Von Lampe, 2016; citado en Vegvari, 2017); cuando las organizaciones comparten una premisa común, como es la falta de colaboración con la policía (Reuter, 1983, citado en Vegvari, 2017); mediante la actuación de un intermediario que acerque a las partes (Von Lampe, 2016; citado en Vegvari, 2017); de las interacciones entre diferentes organizaciones criminales (von Lampe y Johansen, 2004; citado en Vegvari, 2017); por último, también puede surgir la confianza de relaciones sociales legítimas (Von Lampe 2016, citado en Vegvari, 2017).

Vegvari (2017) descubrió que, de las cuatro organizaciones criminales analizadas, es en La Familia Michoacana/Caballeros Templarios y el Crimen Organizado Judío donde más confianza existía. Según el autor, esto se basa en una espiritualidad común entre los miembros de la organización, con la consiguiente mejora de impenetrabilidad y, por tanto, resiliencia.

2º: Neutralización espiritual (*Spiritual Neutralization*)

La teoría de la neutralización fue diseñada por Sykes y Matza en 1957 y se basa en el comportamiento que suelen tener los delincuentes en relación con sus delitos, justificándolos, o no reconociendo los mismos como delictivos (citados por Vegvari, 2017). Según Sykes y Matza (1957) existen cinco técnicas de neutralización: la negación de responsabilidad, negación de la víctima y negación de lesiones, condena de los condenados y apelar a lealtades más altas. Algunas de las técnicas podemos encontrarlas con más frecuencia en una clase de delitos, y otras técnicas en otros, pero

globalmente, la neutralización puede darse en cualquier delito (Sykes y Matza, 1957; citados en Vegvari, 2017).

Este factor puntuó alto en Cosa Nostra, Vory v Zakone y La Familia Michoacana/Caballeros Templarios. Los miembros de estas organizaciones suelen justificar sus hechos, lo que supone una racionalización de los crímenes que les permite seguir delinquir sin sentir culpa. Este factor mejora la durabilidad de la organización (Vegvari, 2017).

3º: Arenas estratégicas (*Strategic arenas*)

El autor (Vegvari, 2017) parte del concepto de Felson (2006) de "criminal convergence setting" (entorno de convergencia criminal) para estudiar el concepto de "strategic arenas" y su relación con la resiliencia de la organización. Realmente, ambos conceptos son similares: se trata de describir un espacio en el que se reúnen los delincuentes, bien sea para crear redes criminales o mantenerlas, bien sea para la planificación del crimen. La única diferencia es que el entorno de convergencia criminal, Felson (2006; citado en Vegvari, 2017) lo entiende como un punto caliente para el crimen, mientras que una arena estratégica no es necesario que implique mayor criminalidad en esa zona, sino que simplemente son lugares de reunión/planificación (Vegvari, 2017).

El autor analiza cómo las organizaciones aprovechaban espacios como, por ejemplo, las iglesias, sinagogas, y momentos tales como bodas, bautizos y funerales. En este sentido, fueron en mayor medida el Crimen Organizado Judío, Cosa Nostra y Vory V Zakone las organizaciones que utilizaron arenas estratégicas para aumentar la impenetrabilidad de su organización (Vegvari, 2017).

4º: Uso logístico de las instituciones religiosas (*Logistical use of religious institution*)

Vegvari (2017) nos aclara que el uso logístico de instituciones religiosas puede ser un factor que influya indirectamente en la resiliencia de la organización, ya que estas instituciones pueden utilizarse para ayudar a organizar, ejecutar o facilitar el crimen. A diferencia de las arenas estratégicas, en el uso logístico de instituciones religiosas la institución está implicada, bien por acción o bien por omisión, en la comisión de delitos por parte de la organización (Vegvari, 2017).

En este sentido, Cosa Nostra y Vory V Zakone fueron las organizaciones criminales que más se aprovecharon del uso logístico de organizaciones religiosas para facilitar sus actividades delictivas. Esto, según Vegvari (2007), influyó en la adaptabilidad de la organización, y por ende en su resiliencia, ya que las instituciones religiosas ofrecen un medio en el que es más complicado el rastreo del crimen (Vegvari, 2017).

8. La resiliencia de los gangs

Existen 3 factores ambientales que inciden en la resiliencia de los *gangs*: hábitat con alta densidad de crímenes, soporte comunitario y una alta interpenetración entre *gangs* y empresas legítimas o autoridades estatales. Además, existen características propias de los *gangs* que favorecen su resiliencia (Ayling, 2009).

8.1. Factores ambientales de su resiliencia

1º: Hábitat con alta densidad de crímenes (*thick crime habitat*)

La autora se basa en el concepto de Felson (2006) de "*crime ecosystem*" (ecosistema del crimen), para establecer que el "*crime habitat*" (habitat del crimen) es una parte del mismo. Un hábitat con alta densidad de crímenes aumenta la resiliencia de los *gangs* de distintas formas. En primer lugar, existen continuamente oportunidades delictivas (Felson, 2006; citado en Ayling, 2009), por lo que delinquen sin demasiado riesgo (al haber tantas oportunidades, pueden decidir no delinquir en un momento en el que estimen que existe riesgo, ya que en poco tiempo va a haber una oportunidad para delinquir sin tanto riesgo). Además, existe un espacio en el que convergen distintos *gangs* y organizaciones criminales, lo que conlleva que se pueda intercambiar información entre los mismos con más facilidad y exista la posibilidad de hacer negocios entre ellos (Felson, 2006; citado por Ayling, 2009).

Otro aspecto fundamental es el hecho de que al encontrarse distintos *gangs* y organizaciones criminales en el mismo "*hábitat*", esto conlleva según Braithwaite y Drahoš (2000) que se perfeccione el "modelado" del *gang* menos experto, aprendiendo de los que llevan más tiempo cometiendo actividades delictivas (citado en Ayling, 2009). Este modelado es un factor importante para la adaptación ambiental, y por tanto

la resiliencia, como también lo son las alianzas estratégicas entre gangs (Williams, 1995; citado en Ayling, 2009).

2º: Soporte comunitario

Otro factor que aumenta la resiliencia del *gang* es el soporte comunitario. En ocasiones, la comunidad donde está establecido el *gang* desea que cesen sus actividades pero que no se les condene a sus integrantes, ya que los consideran "víctimas del sistema" (Aldridge y Medina, 2008; citado en Ayling, 2009); pero también es posible que la comunidad lo respalde para que continúe delinquiendo, bien sea por cuestiones tradicionales o por los beneficios que el *gang* proporcione a la comunidad (Sánchez-Jankowski, 1991; Spergel, Curry, Chance, Kane, Ross, Alexander, Simmons, Oh, 1994; citados en Ayling, 2009). En este sentido, existen *gangs* en Jamaica que reparten entre su comunidad el botín del crimen (Williams, 2008; citado en Ayling, 2009) y otros en Estados Unidos que han ayudado a los miembros de su comunidad a pagar facturas o han organizado eventos recreativos (Sánchez-Jankowski, 1991; Venkatesh, 1997 y 2006; citados en Ayling, 2009).

3º: Interpenetración del *gang* con empresas legítimas o autoridades estatales

Según Morselli y Giguère, (2006); Spergel et al., (1994); y Williams (1995 y 2001) los *gangs* y las organizaciones criminales en general están más vinculadas con las empresas y el Estado que lo que normalmente se piensa (citados en Ayling, 2009). "Las relaciones son más simbióticas y clientelistas que confrontadas" (Consejo de Europa, 2005, p. 20; citado en Ayling, 2009, p. 188). Además, Hagedorn (2005 y 2007) comenta que en el siglo XIX los *gangs* se utilizaron por parte del estado con multitud de propósitos, como intimidar a rivales políticos en EEUU; o en China, donde un gang de la Tríada masacró a los comunistas a petición del partido Kuomintang (citado en Ayling, 2009). La relación entre Estado y *gangs* sigue ocurriendo en la actualidad en Jamaica, India o Sudamérica. A cambio de ello, el estado otorga un trato de favor a dicho *gang* (Hagedorn 2005, 2007 y 2008; citados en Ayling, 2009).

En lo referente a la relación de empresas con gangs, Ayling (2009) menciona que también existen, y pone el ejemplo de un club nocturno que confía a un *gang* los servicios de seguridad y a cambio hace vista gorda con el tráfico de drogas que se

produzca. Por último, según Decker, Bynum y Weisel (1998), existen gangs como los Discípulos de los Gánsters en Chicago que tienen inversiones en negocios legítimos (citados en Ayling, 2009).

8.2. Características propias de los gangs que favorecen su resiliencia

1º: Semi-estructuras, miembros empoderados y visión compartida.

Se ha descrito que una organización que posea estructuras simples es más resiliente debido a que el poder se distribuye más equitativamente entre los miembros de la organización y, de esta forma, no desperdician un tiempo valioso ante eventos inminentes mientras esperan órdenes de sus superiores (Cunha y Cunha, 2006; citado en Ayling, 2009). En este sentido, Cunha y Cunha (2006) señalan que las organizaciones más eficientes son las que regulan sin restringir (citado en Ayling, 2009). Brown y Eisenhardt (1997) denominan semi-estructuras a este tipo de estructura organizacional, ya que se alejan de la típica estructura jerárquica (citado en Ayling, 2009).

Para que este tipo de estructura funcione, es necesario una visión compartida, es decir, que todos los miembros del *gang* actúen bajo propósitos y objetivos comunes (Dervitsiotis, 2003; citado en Ayling, 2009). Por otro lado, si el *gang* se vuelve más complejo requerirá de una mejor organización (Decker et al., 1998; Weisel, 2002; citados en Ayling, 2009), pero sin ser idóneo una estructura demasiado compleja ya que será más complicado adaptarse a circunstancias cambiantes (Weisel, 2002; citado en Ayling, 2009).

2º: Poca diferencia de roles

Weisel (2002) estima que el hecho de tener unos roles muy similares todos los miembros del *gang*, y no roles totalmente separados entre sí, contribuye a una mejor resiliencia en los momentos en los que se pierde a un miembro de la organización, ya sea por actos de la policía o de otras organizaciones, debido a que el resto de los miembros pueden suplir su función y el *gang* no corre riesgo de disolverse (citado en Ayling, 2009).

3º: Enlaces débiles y acoplamiento suelto (*weak links and loose coupling*)

Si todos los miembros del *gang* u organización están totalmente conectados, se corre el riesgo de que, si se detiene a uno, al final la policía acabe llegando al resto de los miembros (Williams, 2001; Granovetter, 1973; citados en Ayling, 2009). Para evitarlo, existen gangs en EEUU que se dividen y establecen en distintos lugares (Klein y Maxson, 2006; citado en Ayling, 2009).

4º: Historia y naturaleza de los vínculos

La mayoría de los gangs no tienen un origen como la mayoría de las organizaciones criminales. Estas últimas solamente se juntan con el fin obtener un beneficio por el delito, mientras que los integrantes de los gangs comparten una misma clase social e intereses (más allá de los propios del gang), por lo que existe una mayor confianza entre ellos que facilita la resiliencia (Stohl y Stohl, 2007; von Lampe y Johansen, 2003; Matusitz, 2008; citados en Ayling, 2009).

5º: Secreto y compartimentación

En los *gangs*, a pesar de ese origen común comentado en el apartado anterior, puede existir desconfianza a que los miembros, si son detenidos, revelen cierta información crucial para el *gang*. Por ello se habla de que la compartimentación de la información entre los miembros del *gang* ayuda al secreto de cierta información clave, y por ello, a la resiliencia del mismo (Jones, 2006; Kenney, 2007; Williams, 2001; citados en Ayling, 2009).

6º: Liderazgo

Si bien, como he comentado, los miembros suelen estar empoderados (Cunha y Cunha, 2006; citado en Ayling, 2009), es habitual que, sobre todo en los gangs más grandes, exista un líder o un conjunto de líderes que dirijan la actividad, pero sin gozar de estabilidad en el tiempo como en las clásicas organizaciones criminales, siendo frecuente el cambio de líderes. El liderazgo se suele basar en una cuestión de destreza y reputación individual (División de Investigación Criminal del FBI, citada en Weisel, 2002; citado en Ayling, 2009). Schneider (2001), por su parte, estima que es necesaria la existencia de un líder (citado en Ayling, 2009). Según Woodman, Sawyer y Griffin

(1993), el liderazgo participativo aumenta la creatividad dentro de la organización, mientras que el estilo autoritario puede tener consecuencias negativas (citado en Ayling, 2009).

7º: Bricolaje

El bricolaje está relacionado con la actividad de llevar a cabo acciones creativas con los recursos disponibles. Esta creatividad se da en mayor medida en los *gangs* ya que cuentan con recursos más limitados y su estructura organizacional es más plana (Ayling, 2009). Según Kenney (2006) y Woodman et al. (2003) la creatividad va a aumentar si existe un gran intercambio de información en el *gang*, por lo que es necesario encontrar un punto de equilibrio entre el secreto comentado anteriormente y el intercambio de información (citado en Ayling, 2009).

8º: Aprendizaje organizacional

El aprendizaje es esencial para poder sobreponerse a las actuaciones de la policía y del resto de organizaciones criminales. Según Zollo y Winter (2002) el aprendizaje organizacional se lleva a cabo de tres formas: por experiencias previas, por articulación del conocimiento y por codificación del conocimiento (citado en Ayling, 2009). Además, se puede aprender por el modelado, copiando lo que los miembros del *gang* u organización criminal ven que funciona en otro *gang* u organización (Ayling, 2009). En cierta manera, la compartimentación de información dificulta el aprendizaje (Jackson, 2006; Kenney, 2007; citados en Ayling, 2009). La organización criminal o *gang* más resiliente es el que puede permitirse dejar fluir la información sin comprometer la seguridad.

9. Conclusiones

De la revisión bibliográfica realizada, analizando 14 documentos (artículos científicos y tesis doctorales, principalmente) se pueden extraer una serie de conclusiones:

1º: La resiliencia en el individuo tiene dos vertientes: una individual y otra ambiental o comunitaria.

Los mecanismos protectores que favorecen la resiliencia del individuo, según Carretero (2010) pueden ser ambientales e individuales: "la resiliencia es fruto de la interacción entre el individuo y el entorno" (Carretero, 2010, p.4). Por otro lado, Kotliarenko (2014, p.163) los clasifica en "individuales, familiares, comunitarios y/o culturales" (citado en Granados-Ospina, Alvarado-Salgado, Carmona-Parra, 2017, p. 60). En este sentido, explica Silva (2009), que "la resiliencia no depende solamente del individuo, sino también de las características específicas de la familia y el grupo, que tienen evidentemente una repercusión sobre el individuo" (citado en García-Vesga, et al. 2013, p. 75).

2º: La resiliencia no es únicamente un atributo de la persona; también pueden gozar de ella los sistemas o comunidades.

La RAE admite en su segunda acepción de resiliencia que esta puede ser también una "capacidad de un material, mecanismo o sistema" (RAE, 2018). Además, la resiliencia comunitaria es definida por Suárez (2005, p.21) como "las condiciones colectivas de los grupos humanos o sociedades para enfrentar las adversidades y buscar en su conjunto el logro de su bienestar. Para la comunidad una tragedia puede significar el desafío de movilizar las capacidades solidarias de la población y emprender procesos de renovación, de reconstrucción social" (citado en García-Vesga, Domínguez-de la Ossa, 2013, p. 75).

3º: La resiliencia de las organizaciones criminales es una modalidad de la resiliencia comunitaria.

Chabot (2008) incluye la resiliencia de las organizaciones criminales dentro de la resiliencia comunitaria. Es necesario hacer referencia a la definición de resiliencia comunitaria citada en el punto anterior, donde Suárez (2005, p.21, citado en García-Vesga, Domínguez-de la Ossa, 2013, p. 75). habla de "grupos humanos". Realmente, a poco que pensemos, nos damos cuenta de que una organización criminal al fin y al cabo es un grupo formado por personas; una "pequeña comunidad" en la que los miembros y la organización tienen unos mecanismos adaptativos similares a las comunidades pero que varían en relación con su respectiva finalidad, que puede ser el progreso de la sociedad o el progreso de la organización.

4º: "La resiliencia en sí no es ni buena ni mala", ni tampoco "resistencia al cambio" (Walker, 2013, p.1).

Walker (2013) nos pone como ejemplo lo negativo de la resiliencia de un régimen dictatorial, al igual que, se puede añadir, la resiliencia de las organizaciones criminales. Además, tampoco se puede tener como premisa el "no cambio", ya que como hemos visto, en las organizaciones criminales existen unos niveles de resiliencia que se concretan en que, a partir de unos hechos y de la resiliencia de la organización, esta puede bien sobrevivir intacta, bien reestructurarse, fragmentarse o disolverse, por lo que si no se adaptan al nivel resiliente de su organización, probablemente se vean abocadas a su extinción (Chabot, 2008, citado en Jones, 2011).

5º: Existen distintos niveles de resiliencia que conllevan que la organización deba optar, ante un hecho traumático para la organización, por una serie de alternativas.

Como he comentado, los distintos niveles de resiliencia existentes en las organizaciones criminales implican que, ante el mismo hecho, las organizaciones criminales deban optar por distintas alternativas, acordes a su resiliencia, como nos explica Chabot (2008), citado en Jones (2011). El nivel más alto es sobrevivir intacto; ello implica que la organización no necesita ni siquiera reestructurarse, si bien tiene como negativo que no gozan de los mecanismos para anticipar el hecho disruptivo, debido a que nunca lo han necesitado. El segundo nivel es la reestructuración, que no goza de tanta resiliencia como el primero, pero donde sí tienen más capacidad para prevenir el hecho traumático. El tercer nivel es la fragmentación, que se da cuando no se posee gran cantidad de resiliencia o el hecho disruptivo es realmente grande, como último recurso para evitar el nivel más bajo de resiliencia, que es la disolución (Chabot, 2008, citado en Jones, 2011).

6º: Las organizaciones criminales poseen características o factores que las hacen más resilientes.

- En este sentido, Ayling (2009, p.185) nos cita como factores de resiliencia: planificación estratégica (Dervitsiotis, 2003; Seville, 2006); buena comunicación dentro de la organización (Horne, 1997; Horne y Orr, 1998; Oldfield, 2008; Seville, 2006); capacidad de aprendizaje organizacional efectivo (Zollo y

Winter, 2002); líderes inspiradores e intelectualmente estimulantes (Harland, Harrison, Jones, Reiter-Palmon, 2005; Oldfield, 2008); estructuras que regulan sin restringir totalmente las libertades de sus miembros y permite un poder distribuido (Cunha and Cunha, 2006); capacidad para actuar con los recursos disponibles cuando no son los óptimos (Coutu, 2002; Cunha and Cunha, 2006); una visión compartida de los fines de la organización, con un mismo conjunto de valores (Coutu, 2002; Horne, 1997; Seville, 2006); buena comunicación con los grupos de interés clave (Seville, 2006); Un enfoque basado en capacidades (Oldfield, 2008); y exceso de capacidad (Sheffi, 2005).

- A su vez, Horne (2007), citado por Chabot (2008), establece que son características de las organizaciones resilientes: comunicación de objetivos, metas y procedimientos; coordinación en el cumplimiento de los objetivos, tanto grandes como pequeños; compromiso de todos los miembros de la organización de remar juntos en la misma dirección en momentos de incertidumbre organizacional, para el logro conjunto de la supervivencia de la organización; consideración por parte de los líderes de que los cambios, aun pequeños, y las sobrecargas afectan a la vida de las personas y de la organización; conexiones para la comunicación y la interacción dentro de la organización que sea lo suficientemente enfocada, funcional y lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades y condiciones que cambian rápidamente; perspectiva de la comunidad que está arraigada en áreas convergentes de interés propio por parte de los miembros de la organización con respecto a la capacitación/aprendizaje, la remuneración, los estándares laborales, la cultura y el entorno laboral, y la visión futura (Horne, 1997, citado en Chabot, 2008).
- La *National Drug Threat Assessment* del departamento de Justicia de EEUU, en 2010, afirmó que las organizaciones criminales territoriales jerárquicas son, en general, menos resilientes que las que tienen conexiones planas (citado en Jones, 2011).
- Según Weick (1995) y Weick et.al. (1998), para poder hablar de una organización realmente resiliente, debe poseer aprendizaje organizacional, capacidad de dar sentido al mundo y a los acontecimientos por los que pase la organización y una buena improvisación y atención ante los sucesos que ocurran. Es un círculo en el que todo ello se relaciona entre sí, junto con el resto

de las características resilientes propias de la organización (citado en Chabot, 2008).

- Vegvari (2017) nos habla de cuatro factores "espirituales": la confianza, la neutralización espiritual, las arenas estratégicas y el uso logístico de instituciones religiosas.

7º: Existen factores ambientales que inciden especialmente en la resiliencia de los gangs, además de características propias del gang que facilitan su resiliencia.

En lo relativo a los factores ambientales, Ayling (2009) hace referencia a un hábitat con alta densidad de crímenes, el soporte comunitario y la interpenetración del gang con empresas legítimas o autoridades estatales.

En lo referente a las características del gang que inciden en su resiliencia, Ayling (2009) se refiere a: semi-estructuras, miembros empoderados y visión compartida, poca diferencia de roles, enlaces débiles y acoplamiento suelto (*weak links and loose coupling*), historia y naturaleza de los vínculos, secreto y compartimentación, liderazgo, bricolaje y aprendizaje organizacional.

8º: Existe similitud entre factores de resiliencia individual y organizacional, al margen de las especialidades de cada tipo.

Existen factores de resiliencia individual comentados en el apartado "la resiliencia en la ciencia psicológica" que, aun con matices, están íntimamente relacionados con algunos factores de resiliencia organizacional, como se puede observar en la tabla ubicada en el apartado "factores de resiliencia de las organizaciones criminales". Con ello se puede comprobar que se puede entender a la organización criminal como un ente distinto a la suma de sus miembros, pero que indirectamente la resiliencia de estos influye en la resiliencia de la organización.

Además, existe coincidencia entre el factor de resiliencia individual "identidad" González, García, Ferrer (2009), con el factor de resiliencia organizacional "espiritualidad" (Vegvari, 2017), ambos referidos a la auto-identificación, con lo que se concluye que este aspecto influye tanto a nivel individual como de grupo u organización.

10. Bibliografía

- Agreste, S., Catanese, S., De-Meo, P., Ferrara, E., y Fuimara, G. (2015). Network Structure and Resilience of Mafia Syndicates [Estructura y resiliencia de los mafia syndicates]. *Information Sciences*, 351(1), 30-47. DOI: 10.1016/j.ins.2016.02.027
- Ayling, J. (2009) Criminal organizations and resilience [Organizaciones criminales y resiliencia]. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 37, 182-196.
- Barras, R. (2014). El crimen organizado transnacional: mecanismos de lucha previstos en la estrategia de seguridad nacional 2013. *UNISCI Discussion Papers*, 35.
- Carretero, R. (2010). Resiliencia. Una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales. *Universidad Complutense de Madrid en asociación con la Revista Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 27(3).
- Chabot, P. (2008). *An Historical Case Study of Organizational Resiliency within the Arellano-Felix Drug Trafficking Organization* (Tesis doctoral) [Un estudio de un caso histórico de resiliencia organizacional dentro de la Organización de tráfico de drogas Arellano-Felix] . The George Washington University, Washington D.C., USA.
- García-Vesga, M. C. y Domínguez-De la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11 (1), 63-77.
- González, Y., García, M., y Ferrer, A. (2009). ¿Cómo identificar la resiliencia? Un análisis desde las perspectivas de identidad y competencias. *Praxis*, 5(1), 117-137. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.94>
- Granados-Ospina, L. F., Alvarado-Salgado, S. V., y Carmona-Parra, J. (2017). El camino de la resiliencia: del sujeto individual al sujeto político. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 10 (20), 49-68. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m10-20.crsi>
- Jones, N. (2011). *The State Reaction: A Theory of Illicit Network Resilience* (Tesis doctoral) [La reacción del Estado: una teoría sobre la resiliencia de las redes ilícitas]. University of California, Irvine, USA.

- Marvelli, D. (2013). *Threat of harm: a US-Based Assessment of Transnational Organized Crime* (Tesis doctoral) [Amenaza de daño: una evaluación del crimen organizado transnacional basada en EEUU]. Graduate School-Newark, Rutgers State University, New Jersey, USA.
- Sansó-Rubert, D. (2016). Nuevas tendencias de organización criminal y movilidad geográfica. Aproximación geopolítica en clave de inteligencia criminal. *Revista UNISCI*, 41.
- Umbría-Acosta, L. A. (2018). Un preámbulo de política criminal frente a la delincuencia organizada. *Revista Criminalidad*, 60 (3), 235-249.
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2002). Results of a pilot survey of forty selected organized criminal groups in sixteen countries [Resultados del estudio piloto de cuarenta grupos criminales organizados seleccionados en sesenta países]. Recuperado de: https://www.unodc.org/pdf/crime/publications/Pilot_survey.pdf
- Vegvari, D. (2017). *The Divinity of Crime: How spirituality can strengthen the resilience of criminal organizations* (Tesis de Máster) [La divinidad del crimen: cómo la espiritualidad puede fortalecer la resistencia de las organizaciones criminales]. University of New York, USA.
- Walker, B. (2013, 26 de julio). ¿Qué es la resiliencia? *Reforma; Mexico City*. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1412546388?accountid=17192>

Figuras:

- Figura 1: Umbría-Acosta, L. A. (2018). *Un preámbulo de política criminal frente a la delincuencia organizada* (artículo científico), 60 (3), 245. Recuperado de: www.scielo.org.co/pdf/crim/v60n3/1794-3108-crim-60-03-00235.pdf
- Figura 2: Yuan, M., Stewart, K. (2008). Computation and Visualization for Understanding Dynamics in Geographic Domains: A Research Agenda [Computación y visualización para comprender la dinámica en dominios geográficos: una agenda de investigación] (artículo científico). DOI: 10.1201/9781420060331